

## Logiken und Dilemmata der Dienstleistungsarbeit und -organisation

Voswinkel, Stephan

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Voswinkel, S. (2006). Logiken und Dilemmata der Dienstleistungsarbeit und -organisation. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede: Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München. Teilbd. 1 und 2* (S. 3677-3685). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-142639>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Logiken und Dilemmata der Dienstleistungsarbeit und -organisation

*Stephan Voswinkel*

Dass die Dienstleistungsarbeit von der Arbeitssoziologie, die sich hartnäckig als *Industriesoziologie* verstanden hat, allzu lange vernachlässigt, ja ignoriert worden ist, mag hinlänglich bekannt sein. In dieser Disziplin haben sich in den letzten Jahren allerdings wesentliche Veränderungen vollzogen. Sie sind indes oft noch nicht mit den nötigen konzeptionellen Umorientierungen einhergegangen, die bei der Beschäftigung mit Dienstleistungen erforderlich sind. Zwei Fehler müssen vermieden werden, wenn die Dienstleistungsarbeit arbeitssoziologisch erschlossen werden soll. Einerseits kann die Hinwendung zur Dienstleistungsarbeit nicht in der Übertragung industrialistischer Konzepte bestehen. Andererseits sollte die Arbeitssoziologie die Dienstleistungsarbeit aber auch nicht mit einem *speziellen* Analyseansatz untersuchen, also nicht von einer fundamentalen Unterschiedlichkeit von Produktions- und Dienstleistungsarbeit ausgehen. Vielmehr kann sie von der Dienstleistungsarbeit auch für die Betrachtung der Produktionsarbeit und organisation lernen. Damit würde sie auch Entwicklungen in den Produktionsorganisationen selbst nachvollziehen, die – wenn das hässliche Wort erlaubt ist – als »Dienstleistifizierung« der Produktion bezeichnet werden könnte, eine Form der Abkehr vom Fordismus.

Ich will im Folgenden drei konzeptionelle Konsequenzen ansprechen, die mir sowohl für die Analyse der Dienstleistungsarbeit als auch für aktuelle Entwicklungen von Arbeit und Organisation schlechthin wesentlich zu sein scheinen. Es handelt sich nicht unbedingt um *Alternativen*, sondern vor allem um *Erweiterungen* klassischer arbeitssoziologischer Konzepte. Und nebenbei sei hier angemerkt, dass auch manche Konzepte der Analyse von Dienstleistungsarbeit ihrerseits von klassischen Betrachtungsweisen etwas lernen können: So etwa kann der gute alte Taylorismus bei der Beschreibung zum Beispiel mcdonaldistischer Produktionskonzepte (Voswinkel 2000) hilfreich sein.

Die Anregungen der Dienstleistungsanalyse werden besonders prägnant bei der Betrachtung solcher Tätigkeiten, die als *interaktive* Dienstleistungsarbeit im Kundenkontakt, also an der Grenzstelle von Organisationen ausgeführt werden. (Eine Bemerkung zur Klarstellung: Anders als bislang immer noch wieder vertreten, unterliegt keineswegs *die* Dienstleistungsarbeit generell dem uno-actu-Prinzip oder wird im Kundenkontakt ausgeführt. Dies gilt vielmehr für Teile der direkt oder indirekt

personenbezogenen, nicht aber für sachbezogene Dienstleistungsarbeiten.) In der interaktiven Dienstleistungsarbeit jedenfalls wird schon in der arbeitssoziologischen Analyse gewissermaßen auf shop-floor-Ebene das an Anforderungen und Handlungslogiken oft dilemmatisch zusammengebunden und drängt sich in der Analyse dort auf, was sich in Produktions- und Dienstleistungsorganisationen insgesamt erst einer organisationssoziologischen Analyse erschließt, weil es dort funktional ausdifferenziert und in Organisationssegmenten verfestigt ist.

Deshalb bildet im Folgenden die Grenzstellenarbeit, oder anders gesagt, die interaktive Dienstleistungsarbeit jeweils den Ausgangspunkt der Argumentation, von dem aus Parallelen zur Analyse von Produktionsorganisationen angedeutet werden.

Drei Überlegungen darüber, was die Arbeits- und Organisationssoziologie aus den Logiken und Dilemmata der Dienstleistungsarbeit und -organisation lernen kann, will ich hier anreißen:

1. Dienstleistungen sind unter Bezugnahme auf den Kunden und seine Einbeziehung in die Arbeit der Dienstleistung zu analysieren (Jacobsen/Voswinkel 2005). Organisation, Beschäftigte und Kunden bilden eine Triade. Dies gilt – und zwar heute vermehrt – letztlich auch für die Produktionsarbeit. Den Grenzstellen kommt daher in der Dienstleistungsorganisation eine große Bedeutung zu. Aber auch die Untersuchung von Industrieproduktion täte mehr denn je gut daran, wenn sie dem Vertrieb oder dem Marketing mehr Aufmerksamkeit widmen würde.
2. Dienstleistungsorganisationen müssen mehreren Handlungslogiken folgen. Diese ergänzen sich nicht nur, sondern stehen auch im Konflikt zueinander, woraus Zielkonflikte resultieren. Dienstleistungsbeschäftigte im Kundenkontakt haben diese unmittelbar in ihrer Arbeit zu bewältigen; in Dienstleistungs- und Produktionsorganisationen resultieren hieraus eher Spannungen zwischen Organisationssegmenten.
3. Die Analyse der Dienstleistungsarbeit macht auf die Notwendigkeit eines erweiterten Arbeitsbegriffs aufmerksam. Und der tut auch der industriellen Arbeitssoziologie gut.

## 1. Die Triade

Die Analyse der Dienstleistungsarbeit erfordert, von der Beziehung von Organisation, Beschäftigten und Kunden als Triade auszugehen. Dies wird in der interaktiven Dienstleistungsarbeit, also derjenigen, die im Kundenkontakt stattfindet, unmittelbar sinnfällig. Hier muss der Kunde an der Dienstleistung mitwirken, er muss

sich oft in die Räume der Organisation begeben oder ein Dienstleister begibt sich in den Raum des Kunden. Solche Arbeit zeichnet sich also durch eine andere Grenze zum Kunden aus. Das gilt nicht nur räumlich. Vielmehr bringt die Integration des Kunden in die Dienstleistung eine andere Prozessualität der Arbeit mit sich. Sie kann weit weniger als in der industriellen Produktion vorab geplant und standardisiert werden, sondern muss für die unwägbaren Variabilitäten der Kundenwünsche und -probleme offen bleiben. Oft wird erst in der Arbeitsausführung selbst das Ziel der Arbeit und damit der Gegenstand der Dienstleistung spezifiziert (Wehrich/Dunkel 2003).

Diese *Entdifferenzierung* von Kunden- und Produktionsbeziehung unterscheidet sich wesentlich von der Differenzierung beider, wie sie für den Fordismus kennzeichnend war. Die dortige Entkopplung drückte sich etwa im Münchner Betriebsansatz (Bechtle 1980) ebenso aus wie in der Organisationssoziologie von James Thompson (1967). Hier wurde zwischen dem produktiven, technologischen, der Logik der Produktionsökonomie folgenden Kern und den »äußeren« Gewährleistungsfunktionen unterschieden. Der rationalisierbare Kern wurde im Sinne betrieblicher Autonomie gegenüber der Umwelt abgepuffert.

Interaktive Dienstleistungsarbeit verbindet nun »uno actu« Produktion bzw. Dienstleistungserstellung und Kundenbeziehung. Sie findet an der Grenzstelle statt und in ihr muss daher die Organisation gegenüber der Umwelt, konkret: dem Kunden, vertreten werden. Aber hier müssen auch die Perspektiven und Erwartungen der Kunden an die Organisation vermittelt werden. Die Grenzstelle kennt daher zwei Autoritäten: die Organisation und den Kunden; sie ist somit als eine Triade von Beschäftigten, Organisation und Kunde zu analysieren.

Für die hier Beschäftigten resultieren daraus widersprüchliche, oft dilemmatische Anforderungen. Potenziell kommt den Grenzstellen allerdings aufgrund, wie es bei Crozier/Friedberg (1993) heißt, ihrer Verfügung über relevante Unsicherheitszonen eine große Macht zu, weshalb sie oft Misstrauen auf sich ziehen. Die Kunden fürchten, im Organisationsinteresse über den Tisch gezogen zu werden. Die Organisation fürchtet, die Beschäftigten könnten mit den Kunden gemeinsame Sache machen, sei es in Form von Korruption oder aufgrund einer zu kundenorientierten Behandlung der Kunden, und so die Effizienz- oder Gewinninteressen der Organisation außer Acht lassen. Schließlich müssen auch die Beschäftigten Bündnisse von Organisation und Kunden auf ihre Kosten befürchten, etwa wenn der Kunde von der Organisation als Instrument der Kontrolle genutzt wird. Unterschiedliche Bündnisse sind also möglich, die selbst wiederum wesentlich von den Macht- und Statusressourcen der Kunden abhängen.

Nun ist die Vorstellung, dass sich die Triade an der Grenzstelle stets in Kopräsenz der drei Akteure uno actu realisiere, verfehlt. Eine genauere Betrachtung zeigt, dass die *Triade* in der Interaktionssituation meist in zwei *Dyaden* zerfällt. In der Regel

interagieren nämlich nur zwei Akteure der Triade miteinander: In der Begegnung von Beschäftigten und Kunden wird die Beziehung Beschäftigte und Organisation nur als Rahmenbedingung und Verhaltensvorgabe aktualisiert – Vorgesetzte etwa sind in der Regel nicht co-präsent. Die Beziehung Organisation – Kunde spielt sich oft ohne Beteiligung der Beschäftigten ab, wenn die Organisation Kundenbefragungen durchführt oder sich Kunden über Fehlverhalten der Beschäftigten beschweren. Ebenso wenig ist der Kunde co-präsent, wenn Organisation und Beschäftigte interagieren und sich zum Beispiel über Richtlinien der Kundenbehandlung und die Wünsche des Kunden oder aber die Probleme, die er bereitet, verständigen. Diese Differenzierung der Triade schaltet die Bedeutung des Dritten keineswegs aus, vielmehr wird die Triade in eine Vorder- und Hinterbühne im Sinne Goffmans differenziert. Die Beziehung zum Dritten fungiert jeweils als Hinterbühne für die Vorderbühne, auf der sich die aktuelle dyadische Beziehung abspielt (Voswinkel 2005a).

Richten wir auch von hier ausgehend wieder den Blick auf die Produktionsorganisation – aber auch auf diejenige sachbezogene Dienstleistungsarbeit, die nicht im Kundenkontakt stattfindet –, so liegen die Parallelen zur Diskussion um kundenorientierte Produktion und die Internalisierung des Marktes in flexiblen Organisationen auf der Hand. Wir sehen aber auch, dass die komplexen und zum Teil dilemmatischen Anforderungen, denen Grenzstellenbeschäftigte gegenüberstehen und die sie zum Beispiel durch die Differenzierung von Vorder- und Hinterbühne bzw. die Differenzierung der Triade in zwei Dyaden bearbeiten, in der Produktionsorganisation – auch im Fordismus – gleichfalls existieren. Sie werden hier jedoch durch organisatorische Ausdifferenzierung (Produktion, Marketing, Vertrieb) bearbeitet und drücken sich zum Beispiel in Konflikten zwischen den entsprechenden Organisationseinheiten und ihren Logiken aus. Dass die Industriesoziologie hierauf den Blick lange nicht richtete, hat auch mit der Verengung der Perspektive auf die Produktionsorganisation und mit ihren organisationssoziologischen blinden Flecken zu tun. Die waren vielleicht selbst ein Resultat des Fordismus, den die Industriesoziologie zu enggeführt mit einem fordistischen Paradigma zu untersuchen unternahm.

## 2. Handlungslogiken und -konflikte der Dienstleistungsorganisation

Die zweite Überlegung lautet: Dienstleistungsorganisationen stehen Anforderungen gegenüber, die untereinander konfliktieren. Sie folgen mehreren Handlungslogiken,

die teilweise im Konflikt zueinander stehen. Einen dieser Konflikte hat Marek Korczynski (2002) mit seinem Konzept der »customer oriented bureaucracy« zu fassen versucht. Demzufolge folgen Dienstleistungsorganisationen einerseits der bürokratischen *Effizienzorientierung*. Hier geht es darum, die Dienstleistungsabläufe Zeit sparend, kostengünstig, routiniert und zuverlässig zu gestalten, um nicht nur die organisatorischen Abläufe zu effektivieren, sondern auch die Kunden steuern zu können.

Bei der zweiten Logik handelt es sich um die *Kundenorientierung* im Sinne der Flexibilität und Variabilität der Organisation entsprechend den sich wandelnden und individuellen Kundenwünschen.

Zusätzlich ist eine Komplizierung des Bildes erforderlich, die darin besteht, dass die Kundenorientierung in sich selbst ambivalent ist. Korczynski und andere (2000) sprechen von dem Unterschied zwischen dem kollektiven, körperlosen Konzept des Kunden – oder besser: der *Kundschaft* – und dem individuellen verkörperten Kunden. Man kann sich diese Ambivalenz mit dem Bild der Warteschlange verdeutlichen: Widmet sich der Dienstleister den Bedürfnissen des Kunden an der Spitze der Schlange ausgiebig, so wird die Kundschaft in der Schlange murren. Fertigt er den Einzelnen in der Schlange kurz und knapp ab, so wird dieser unzufrieden bleiben. Auch innerhalb der Handlungsorientierung der Kundenorientierung gibt es nochmals den Konflikt zwischen kollektiver und individueller Behandlung.

Diese Konflikte der Handlungslogiken von Effizienz- und Kundenorientierung werden zwar bei der Analyse interaktiver Dienstleistungsarbeit unmittelbar ersichtlich, weil sie die Arbeit der hier Beschäftigten in oft dilemmatischer Weise prägen. Sie sind aber natürlich ebenso als Konflikt zweier Organisationslogiken in Produktions- und anderen Organisationen erkennbar, in denen sie allerdings oft funktional ausdifferenziert sind.

Der Ansatz von Korczynski muss jedoch erweitert werden (ausführlich Voswinkel 2005a). Eine Erweiterung schließt selbst an Korczynski an, wird von ihm jedoch nicht systematisch in sein Konzept integriert. Es geht um die Differenz zwischen Service und Verkauf bzw. zwischen Kunden- und Marktorientierung. Service erfordert in der Dienstleistungsarbeit die Entwicklung von Kundenempathie, die Fähigkeit, die Perspektive des Kunden jedenfalls zeitweise zur eigenen zu machen. Geht es hingegen um den Verkauf, so handelt es sich um eine instrumentelle Beziehung. Dieser Konflikt prägt der Kundenbeziehung eine grundsätzliche Ambivalenz ein, mit der die Beschäftigten ebenso umgehen müssen wie die Kunden, die Verkäufern gegenüber eine Kombination von Ver- und Misstrauen empfinden. Auch die Organisation muss entscheiden, ob sie zum Beispiel durch Provisionssysteme die Verkaufsorientierung fördern soll, auch wenn sie damit rechnen muss, dass sie die Kunden mit der hieraus resultierenden Vernachlässigung der Beratung bzw. der Fehlberatung verärgert.

Zwischen Kunden- und Verkaufsorientierung wird also ein zweiter Konflikt diagnostiziert (vgl. auch Oakes 1990 und Abiala 1999). Hieraus resultieren hybride, keineswegs widerspruchsfreie Kombinationen kunden- und marktorientierten Handelns. Auch diese Spannung muss in der interaktiven Dienstleistungsarbeit von den Beschäftigten bearbeitet werden, sie stellt aber auch ein Spannungsfeld für eine kommerzielle Organisation insgesamt dar, ob sie nun Produkte oder Dienstleistungen anbietet.

Das zweidimensionale Modell der customer-oriented bureaucracy möchte ich also um die dritte Dimension der *Verkaufs- bzw. Marktorientierung* ergänzen. Damit jedoch nicht genug. Eine vierte Dimension scheint mir erforderlich: die *professionelle Orientierung*.

Hier stehen die qualitativen Standards im Vordergrund. Während bei der Kundenorientierung die subjektive Zufriedenheit des Kunden – anders gesagt: der subjektive Gebrauchswert – und bei der Marktorientierung der Tauschwert der Dienstleistung im Vordergrund steht, geht es bei der professionellen Orientierung um den »objektiven« Gebrauchswert. Gemeint ist, dass die qualitative, beruflichen Standards entsprechende und häufig auch ethisch angemessene Ausführung der Arbeit selbstständiges Leistungskriterium ist. Professionalität in diesem Sinne ist nicht an einen bestimmten Ausbildungsstand, also nicht an bestimmte »Professionen« gebunden und muss nicht regulatorisch befestigt sein, sondern ist als Arbeitsorientierung in den meisten Arbeiten zu finden, sofern eine gewisse Identifikation mit der Arbeit und ihrem Inhalt gegeben ist und diese mit gewisser Dauerhaftigkeit ausgeführt wird. Wenn eine derart professionelle Orientierung in einem nicht-professionellen Arbeitsfeld vorliegt, kann man von *Quasi-Professionalität* sprechen.<sup>1</sup>

Wehrich/Dunkel (2003) führen in das Modell der Triade unter Rückgriff auf Goffman den *Gegenstandsbezug* ein. Dieser »Gegenstand« ist deshalb von eigener Bedeutung, weil er auch bei personenbezogener Dienstleistung nicht mit der Person des Dienstleistungsnehmers zusammenfällt. Vielmehr besteht, so Dunkel/Wehrich, eine zentrale Aufgabe und Schwierigkeit der Dienstleistungsinteraktion gerade darin, diesen Gegenstand auszuhandeln und zu definieren. Professionelle Orientierung besteht nun darin, dass bei der Definition des Gegenstandes nicht nur die subjektive Sichtweise des Kunden zählt, sondern dass die Dienstleistungsgeber berufliche Standards ins Spiel bringen.

Zusammengefasst möchte ich sagen: Eine »gute« (kommerzielle) Dienstleistung zeichnet sich dadurch aus, dass sie

---

1 Um ein im Sinne der Professionssoziologie sicherlich abwegiges Beispiel zu bringen: Elementares quasiprofessionelles Handeln zeigt ein Griller dann, wenn er dem eiligen und drängenden Kunden gegenüber darauf besteht, dass er ihm die Bratwurst erst geben kann, wenn sie auch richtig durchgebraten ist.

1. verkaufsorientiert ökonomischen Erfolg hat *und*
2. organisatorisch effizient
3. im Hinblick auf professionelle Kriterien qualitativ hochwertige Leistung erbringt, die
4. vom Kunden auch subjektiv als solche gesehen wird.

Man kann dieses Modell als Anwendung des Parsonsschen AGIL-Schemas auf die Dienstleistung lesen: Es geht um den Verkauf als Anpassungsleistung an den Markt, um die Effizienz im Sinne der Zielerreichung, um die Kundenzufriedenheit zur Integration des Kunden und um die Professionalität zur Strukturerhaltung der spezifischen Qualitäts- und Wertleistung der Dienstleistung.

Man kann und muss das Modell aber zugleich als Tableau konfigrierender Handlungslogiken verstehen, die den individuellen Dienstleister insbesondere an der Grenzstelle und die Organisation insgesamt vor oft dilemmatische Handlungsanforderungen und Zielkonflikte stellen. Und auch hier bietet die gerade in der interaktiven Dienstleistungsarbeit auf dem »shop floor« deutlich werdende Konfliktualität der vier Handlungslogiken ein »verdichtetes« Modell der Logiken und ihrer Konflikte und Dilemmata kommerziellen organisationalen Handelns schlechthin – in der Dienstleistung *und* in der Produktion.

### 3. Erweiterter Arbeitsbegriff

Zur dritten Überlegung: Die Analyse der Dienstleistungsarbeit erfordert einen gegenüber der Produktionsarbeit veränderten, präziser: erweiterten Begriff der Arbeit.

Während man sich produzierende Arbeit häufig als monologische Auseinandersetzung zwischen Mensch und Natur bzw. zwischen Mensch und Sache, Material, Stofflichkeit und so weiter vorstellt, ist Dienstleistungsarbeit, jedenfalls interaktive, in einem erheblichen Maße Kommunikationsarbeit. Daher erfordert Dienstleistungsarbeit die Fähigkeit, die Perspektive des Anderen zu übernehmen, um sein Anliegen zu verstehen und in eine Lösung zu übersetzen. Für Dienstleistungsarbeiten ist daher ein rein instrumenteller Arbeitsbegriff unangemessen, er muss zu einem kommunikativen Arbeitsbegriff erweitert werden.

Natürlich ist Kommunikationsarbeit auch strategische Arbeit, mit der ein Arbeitsergebnis erzielt und zum Beispiel der Kunde geführt werden soll. Aber Strategie kann hier nicht bedeuten, den Kunden wie ein Werkstück objektivierend zu behandeln. Vielmehr muss eine intersubjektive Beziehung zwischen Dienstleister und Kunden hergestellt werden, in der auch der Kunde strategisch handelt und der Dienstleister dies seinerseits berücksichtigen muss. Und in der Interaktion entsteht schnell eine



subjektive und personale Beziehung zwischen Dienstleister und Kunde, weil der konkrete Kunde – anders als »die Kundschaft« – stets auch ein personaler, sozial eingebetteter Kunde ist (Voswinkel 2005b).

Darüber hinaus findet interaktive Dienstleistungsarbeit unter dem »Blick« des Kunden und daher anders als die hinter den Fabrikmauern verborgene Arbeit auf der Vorderbühne statt. Arbeit in der Dienstleistung ist daher auch dramaturgische Arbeit. Arbeit selbst, nicht erst ihr Produkt, wird daher im Hinblick auf ihre Wirkung auf andere gestaltet.

Die Dienstleistungsarbeit erfordert also einen Arbeitsbegriff, der zweckrationale, dramaturgische und kommunikative Handlungsdimensionen verbindet und damit nicht zuletzt auch die theoretische Trennung von Arbeit und Kommunikation zurückweist. Insbesondere interaktive Dienstleistungsarbeit ist subjektivierte Arbeit, oder genauer: *intersubjektiv*te Arbeit. Es handelt sich hier nicht um eine emotional neutrale, sachlich-distanzierte Arbeit. Deshalb müssen Empathie, Perspektivenübernahme, Personalität und emotionale Involvierung ebenso wie Emotionsmanagement wichtige Aspekte einer Analyse der Dienstleistungsarbeit sein – und zwar als belastende Anforderung wie als ermächtigende Kompetenz (Voswinkel 2005a). Auch hier zeigen Blicke auf die Produktionsarbeit, wie sehr dies auch für diese gilt – Fritz Böhle (1999) weist seit vielen Jahren darauf hin. Und unter anderem Hubert Knoblauch (1996) und Silvia Krömmelbein (2004) haben der Kommunikationsarbeit auch theoretisch-begrifflich Ausdruck gegeben.

Ein solcher Blick auf Arbeit zeigt nicht nur zusätzliche Potenziale der Belastung einerseits, der Kompetenz andererseits auf. Er macht auch ein erweitertes Konzept von Entfremdung erforderlich, das die kommunikativen und emotionalen Aspekte der Arbeit mit einbeziehen müsste. Sie beziehen sich nicht nur auf die Kooperation und Kommunikation innerhalb der Organisation, sondern auch auf diejenige mit den Kunden. Arlie Hochschild (1990) hat in ihrer Studie über Emotionsarbeit hierauf zwar in einer teilweise problematischen Weise, jedoch grundsätzlich zu Recht hingewiesen. Gerade die Subjektivierung von Arbeit, die in der Dienstleistungsarbeit nicht zuletzt *Intersubjektivierung* ist, beinhaltet zwar emanzipative Potenziale im Sinne der Perspektivenübernahme Anderer. Zugleich jedoch ist mit ihr die Gefahr sozialer Entfremdung (Weber/Rieder 2004) durch marktorientierte Verdinglichung Anderer und der Selbstverdinglichung verbunden.

## Literatur

- Abiala, Kristina (1999), »Customer Orientation and Sales Situations: Variations in Interactive Service Work«, *Acta Sociologica*, Jg. 42, H. 3, S. 207–222.
- Bechtle, Günter (1980), *Betrieb als Strategie – Theoretische Vorarbeiten zu einem industriesoziologischen Konzept*, Frankfurt a.M./München.
- Böhle, Fritz (1999), »Arbeit – Subjektivität und Sinnlichkeit, Paradoxien des modernen Arbeitsbegriffs«, in: Schmidt, Gert (Hg.), *Kein Ende der Arbeitsgesellschaft*, Berlin, S. 89–109.
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1993), *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*, Frankfurt a.M.
- Hochschild, Arlie R. (1990), *Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle*, Frankfurt a.M./New York.
- Jacobsen, Heike/Voswinkel, Stephan (Hg.) (2005), *Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung*, Wiesbaden.
- Knoblauch, Hubert (1996), »Arbeit als Interaktion. Informationsgesellschaft, Post-Fordismus und Kommunikationsarbeit«, *Soziale Welt*, Jg. 47, H. 3, S. 344–362.
- Korczynski, Marek (2002), *Human Resource Management in Service Work*, Basingstoke/New York.
- Korczynski, Marek/Shire, Karen/Frenkel, Stephen u.a. (2000), »Service Work in Consumer Capitalism: Customers, Control and Contradictions«, *Work, Employment and Society*, Jg. 14, H. 4; S. 669–687.
- Krömmelbein, Silvia (2004), *Kommunikativer Stress in der Arbeitswelt*, Berlin.
- Oakes, Guy (1990), *The Soul of the Salesman. The Moral Ethos of Personal Sales*, New Jersey/London.
- Thompson, James D. (1967), *Organizations in Action*, New York u.a.
- Voswinkel, Stephan (2000), »Das mcdonaldistische Produktionsmodell – Schnittstellenmanagement interaktiver Dienstleistungsarbeit«, in: Minssen, Heiner (Hg.), *Begrenzte Entgrenzungen*, Berlin, S. 177–201.
- Voswinkel, Stephan unter Mitarbeit von Anna Korzekwa (2005a), *Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit*, Berlin.
- Voswinkel, Stephan (2005b), »Der funktionale und der personale Kunde«, in: Jacobsen/Voswinkel 2005, S. 81–100.
- Weber, Wolfgang G./Rieder, Kerstin (2004), »Dienstleistungsarbeit und soziale Entfremdung – theoretische Konzeptualisierung und empirische Hinweise aus einer Studie im Call Center einer Direktbank«, in: Dunkel, Wolfgang/Voß, G. Günter (Hg.), *Dienstleistung als Interaktion*, München/Mering, S. 181–205.
- Wehrich, Margit/Dunkel, Wolfgang (2003), »Abstimmungsprobleme in Dienstleistungsbeziehungen«, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 55, H. 4; S. 758–781.